

e-Business 경쟁 전략 사례연구: 일본의 라쿠텐(樂天) 인터넷 쇼핑몰

이 동 기

(서울대 경영대학 교수)

조 영 곤

(경영학 박사, 전임연구원, 한국통신 경영연구소)

라쿠텐(樂天)

들어가기

라쿠텐은 일본에서 가장 성공되고 있는 인터넷 쇼핑몰 "라쿠텐 시장(樂天市場, <http://www.rakuten.co.jp>)"을 운영하고 있는 벤처기업이며 1997년 2월에 미키타니(三木谷)를 중심으로 설립되었다.

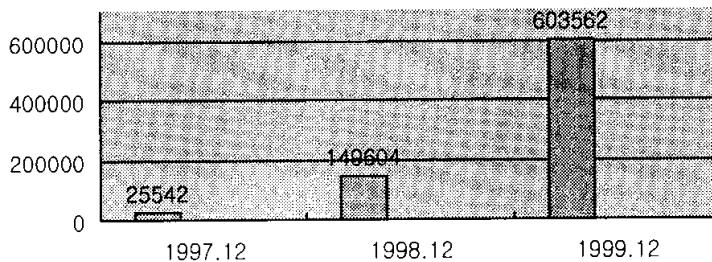
인터넷 쇼핑몰이란 인터넷 상에 구축된 가상적인 쇼핑몰에 복수 기업이 점포를 출점(出店)하고 있는 형태를 말하며 현실의 상가처럼 인터넷 쇼핑몰에도 여러 종류의 가게가 모여 있다. 한 기업이 자사의 사이트를 만들고 그 기업이 준비한 상품을 그 곳에 올려 판매하는 곳이 아니라 인터넷 쇼핑몰에는 대기업부터 소매나 음식점까지 여러 형태의 법인이나 개인이 거기에 상품을 올려 판매하는

곳이다. 현실의 상가와 같이 인터넷 쇼핑몰도 점포의 집객(集客)효과 향상이나 소비자의 인지도 향상을 목적으로 해서 구축되는 것이다. 인터넷 쇼핑몰은 이용자에게는 집안에서 전세계에 분산되어 있는 점포에서 물건을 살 수 있게 해주며 기업에게는 작은 창업 자금으로 지리적인 장벽을 넘어서 전세계의 소비자를 대상으로 거래를 할 수 있게 해준다. 더구나 중간상을 건너 뛰어 직접 소비자와 거래를 할 수 있는 것이다.

라쿠텐이 운영하는 인터넷 쇼핑몰 라쿠텐 시장에는 2000년 3월말 현재 2400점포가 출점하고 있으며 2000년 1월부터 3월까지 3개월간의 한달 평균 신규 출점수는 약 260에 이른다. 인터넷 이용자가 사이트를 보러 오는 회수인 한달 당 히트수는 8500만을 넘어서서 Yahoo! Japan 등 3대 사이트의 뒤를 잇고 있다.¹⁾

{그림 1} 매상고

(단위:천엔)



출처: 新株式發行届出目論見書

1) "e人物! e商売! e會社!," President, 2000년 4월호.

(http://www.rakuten.co.jp/news/2000/news200003_001m.html)

라쿠텐은 1999년 결산에서 매상고 6억 300만 엔에 대해서 2억 2700만엔의 경상 이익을 기록했으며(그림1, 2) 2000년4월19일에 장외 시장에 주식을 등록하였다. Yahoo! Japan을 비롯해서 인터넷 관련 벤처기업은 이익을 계상하지 못한 채 주식 공개에 이른 경우가 많은데 라쿠텐은 그러한 기업과 달리 이익을 올릴 수 있는 체질을 벌써 획득한 것이다. 이 점은 주식 공개를 노리고 있는 다른 벤처기업과 다른 점이라고 할 수 있다.

이하에서는 미키타니가 고안한 인터넷 쇼핑몰 라쿠텐 시장이 다른 쇼핑몰과 어떻게 다른지 무엇이 특징인지를 살펴보고자 한다. 들어가기 전에 사장인 미키타니란 인물에 대해서 먼저 기술할 것이다. 대기업에 있어서도 물론 그렇겠지만 벤처기업에 있어서는 특히 그 기업을 이끌어 나가는 인물이 하는 역할이 크기 때문이다.

인터넷 쇼핑몰 개설 결정

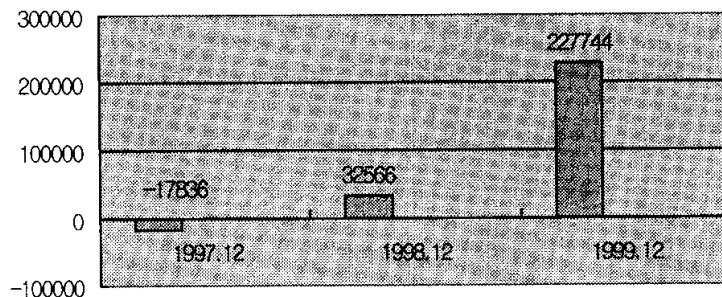
미키타니는 1965년 일본 효고(兵庫)에서 태어났다. 그는 히토쓰바시(一橋)대학교를 졸업하고 나서 일본 흥업은행(The Industry Bank of Japan)에 입사하여 전형적 엘리트 코스를 나아가고 있었다. 미키타니가 일본 흥업은행에 입사한 1988년쯤은 일본에서는 거품경기가 한창이었으며 일본 금융기관들도 풍부한 자금력을 가지고 세계 시장을 석권하던 시기였다. 그 당시만 해도 일류 대학교 학생들에게 취직 자리로서 은행은 인기가 많았는데 그 가운데에서도 장기 설비투자 자금을

공급하는 정부계 금융기관으로서 산업계에 큰 영향력을 가지고 있던 일본 흥업은행에는 우수한 인재가 모였다. 미키타니는 입사한 후 은행에서의 해외 유학 시험에 합격해서 Harvard 대학교 대학원에 파견되었다. 그는 MBA를 취득하고 1993년에 일본 흥업은행에 돌아가서는 미디어 관련 M&A를 담당하는 부서에 배속되었다. 이 당시 업무 관계로 그는 SOFT BANK사의 손(孫)정의 사장이나 DirecTV(현 Sky PerfecTV)의 마사다(増田)사와 면식을 가지게 되었다고 한다.

미키타니는 유학 중 미국 비즈니스계의 culture에 충격을 받았다. 우수한 학생일수록 대기업에 취직하지 않고 직접 사업을 일으키며 비록 실패했다라도 challenge정신이 높게 사지는 것이었다. 대학원에 다니면서 기업을 경영하고 있는 학생들도 있었으며 그들을 보고 창업(創業)에 대한 관심을 가지게 되었다고 한다. 일본에서는 기업을 그만두고 사업을 일으키려는 사람이 요즘 조금씩 늘고 있기는 하다. 하지만 미키타니가 일본 흥업은행을 퇴직한 1995년 당시는 경기 침체로 인한 기업의 구조조정(restructuring)이 진행되고 있는 시기였는데 감히 회사를 나가겠다는 사람은 소수에 불과한 상태였다. 미키타니는 학생 시절에도 취직 후에 직접 사업을 시작하는 것을 아예 생각해 보지 않았다고 한다. 그는 은행을 그만두고 자기가 하고 싶은 것을 할까 말까 한참 고민했다고 한다. 그러한 미키타니를 결심시켰던 것은 그의 고향인 고베(神戸)가 대지진으로 인해 큰 피해를 받은 사건이라고 한다. 그는 친척이 죽은 것을 보고 할

(그림 2) 경상이익

(단위:천엔)



출처: 新株式発行届出目論見書

수 있을 때 자기가 하고 싶은 것을 힘껏 하려고 마음을 먹게 되었다고 한다.

일본 흥업은행을 1995년에 퇴직한 후 미키타니는 M&A에 관한 consulting 회사인 Crimson Group을 설립했으며 SOFT BANK나 Direct TV한테서 financial adviser나 M&A 교섭 업무 등을 맡게 되었다. Crimson Group은 잘 되고 있었으나 미키타니는 만족감을 얻지 못했다고 한다. Adviser라는 입장이 아니라 자기가 주도권을 잡고 비즈니스를 하고 싶다는 마음이 점점 커져 갔기 때문이다.

미키타니는 새로 사업을 시작하기에 앞서 100개가 넘는 사업안을 생각해 보았다. 그 중에는 맥주 레스토랑이라든가 빵의 체인 스토어 등 여러 가지가 있었다. 그 가운데 인터넷 쇼핑몰을 선택하게 되었는데 그것은 Crimson Group에서 일하다가 인터넷의 가능성에 깨달았기 때문이다. 일본 흥업은행을 떠나는 것은 거기에 모여 오는 정보의 거대한 순환에서도 떠나게 될 것을 의미한다. 퇴직 후 그러한 정보에서 소외된 미키타니는 개인에게는 정보가 모여 오지 않는다고 초조해 하고 있었다. 그러나 그는 인터넷을 통해서 집에 있으면서도 각종 정보에 접근할 수 있다는 것을 알게 되었다. 기업 사이트에서 공개되어 있는 정보를 보거나 전세계의 친구들과 e-mail을 주고받음으로써 매우 다양하고 자세한 정보를 수집할 수 있었다고 한다.

사업을 선택할 때 더 하나 문제가 된 것은 자금이었다. 맥주 레스토랑 등은 자금이 매우 많이 필요할 것이다. 그다지 풍부하지 못한 자금을 가지고 사업을 시작하려면 역시 인터넷 관련 비즈니스가 그만이었다. 결국 미키타니는 100개가 넘는 사업 안에서 인터넷 쇼핑몰을하기로 결정해서 1997년 2월 라쿠텐 주식회사(설립 당초는 주식회사 MDM, 그 뒤에 회사명을 바꾸었음)를 설립

했고 1997년5월에 인터넷 쇼핑몰 “라쿠텐 시장”을 개설했다. 직접 상품을 생산하거나 매입하려면 자금력이 필요하기에 상품 판매를 서포트하는 일을 하기로 한 것이다. 그렇지만 그 당시 일본에서는 전자상거래는 이른바 “겨울”이었다.

하지만 미키타니는 미국에 이어 일본에서도 인터넷 관련 비즈니스가 틀림없이 확산될 것이라는 확신이 있었다고 한다. 인터넷은 싸고 편리한데다가 시간과 공간을 초월하는 통신 수단이므로 앞으로 통신의 핵으로 될 것이며 인터넷이 보급되면서 인터넷 상에서의 상거래도 대단히 활발해질 것이라는 생각을 그는 가지고 있었다.²⁾ 게다가 일본에서는 유통 경로가 복잡한데 인터넷에 의하여 그것을 단순화할 수 있다면 사람들이 더욱 많이 인터넷으로 물건을 사게 될 것이라고 미키타니는 생각했다. 그리고 일본에서는 휴대폰이 널리 보급되어 있으며 일본인은 한달에 1만엔쯤 휴대폰비로서 지불하는 것을 꺼려하지도 않으므로 인터넷 자체도 쉽게 보급될 것이라고 예상했다.³⁾

당시 대부분의 사람들이 인터넷 비즈니스에 대해서 부정적인 생각을 가지고 있었다. 하지만 미키타니는 인터넷 비즈니스의 장래성을 믿고 그 이유를 위에서 말했다시피 논리적으로 설명할 수 있었다. 그는 자기가 새운 논리적인 가설과 많은 사람들의 생각에 차이가 있을 때가 비즈니스 찬스라고 믿었다. 특히 자금력으로 뒤지는 벤처기업 경우 많은 사람들이 성공할 수 있다고 믿는 시장에서는 성공하기 어려울 것이라고 생각했다. 그래서 실패를 두려워하지 않고 감히 자기가 바르다고 생각하는 방향으로 나아가기로 했다.

위와 같은 생각 아래 미키타니는 인터넷 쇼핑몰을 창업하기로 했다. 창업 자금 6000만엔은 미키타니가 Crimson Group에서 번 돈과 예인젤에서 제공된 자금으로 마련했다.

2) “ネットで買い物する「新体験」こそが商品です.” 週聞東洋経済, 1999년 10월 16일호.

(http://www.rakuten.co.jp/news/1999/news199910_004_m.html)

3) “e人物! e商売! e會社!.” President, 2000년 4월호.

(http://www.rakuten.co.jp/news/2000/news200003_001m.html)

라쿠텐 시장의 구축

위에서 말했듯이 미키타나가 인터넷 쇼핑몰을 운영하려고 한 시기는 일본에서는 전자상거래의 “겨울” 시대였다. 사실 인터넷 쇼핑몰을 설립하기 전에 미키타나는 그 당시 일본에 있던 약 2500개에 걸치는 인터넷 쇼핑몰을 조사하여 사례 연구를 해 보았는데 물건을 사고 싶어지게 만드는 사이트를 찾을 수 없었다고 한다.

일본에서는 인터넷 쇼핑몰이 1994년쯤부터 나타나기 시작했는데 당시 인터넷 쇼핑몰에서 이익을 올리고 있는 기업은 거의 없었다. 운영하고 있는 기업들도 이익을 올리려고 하는 것이 아니라 각 업종 대기업이 장래 다가올 본격적인 인터넷 쇼핑 시대에 대비하여 노하우를 얻으려고 시험적으로 참여하는 경우가 많기 때문이었다. 거기에는 새로운 아이디어도, 경쟁전략에 대한 진지함도 없었다고 한다. 그러한 대기업들이 운영하고 있는 쇼핑몰은 상품을 그저 진열하기만 한 카탈로그에 불과하고 통신판매와 차이가 없었다. 그러한 쇼핑몰을 보고 그는 일방통행의 사이트가 아니고 소비자들이 즐길 수 있는 사이트를 만들어야 된다고 생각했다. 왜냐하면 소비자들이 점포 내 사람들과의 커뮤니케이션을 즐기면서 물건을 사기 때문이라고 한다. 인터넷에서는 쌍방향의 커뮤니케이션이 가능하며 인터넷 이용자들은 그러한 커뮤니케이션을 즐겨 하는 사람들이 많다고 생각하였다.

미키타나가 쇼핑몰의 사례 연구에서 깨달은 점은 더 있었다. 많은 쇼핑몰에 있어서 상품을 갈아 넣음이 빈번히 행해지지 않으며, 오래 되어서 쓸모없는 정보가 많았다고 한다. 예를 들어 여름인데도 발렌타인 초콜릿을 팔고 있는 사이트가 있었다고 한다. 기존 쇼핑몰의 경우 몰에 출점하는 측에서 점포 페이지를 직접 만드는 것이 아니라 쇼핑몰 운영 회사가 홈페이지 제작 회사에 하청을 주어서 만드는 것이었다. 홈페이지 제작 회사는

출점자 측의 입장을 생각하지 않고 될 수 있는 대로 기술적으로 복잡한 페이지를 만들려는 경향이 있었다고 한다. 그 바람에 쇼핑몰에 출점하겠다는 의사결정을 하고 나서 막상 출점하게 될 때까지 시간이 오래 걸렸다고 한다. 상품의 갈아넣기도 출점자 측에서 마음대로 할 수 없었으므로 출점자는 홈페이지 제작 회사에 의뢰해야 했다. 그래서 상품을 변경하는 데에 몇 달 걸리는 것도 드물지는 않았다고 한다.⁴⁾ 또한 홈페이지 제작자 위주의 정보량이 많은 무거운 화상이 쓰이는 수가 많으므로 인터넷 이용자들은 쇼핑몰 사이트를 여는 데에 시간이 한참 걸려서 스트레스만 받고 쇼핑을 즐길 수 없었다고 한다. 이렇듯이 대기업들의 시험적인 시도에 불과한 인터넷 쇼핑몰은 인터넷 이용자들이 사이트를 자주 방문하게 짜여지지 못했던 것이다. 비록 점포나 상품이 좋더라도 쇼핑몰 자체에 집객력이 없으면 출점해도 아무 소용이 없을 것이다.

그리고 출점료도 매우 비쌌다. 처음 점포를 낼 때 초기비용으로서 50만엔에서 200만엔이나 지불해야 하는데다가 매달 출점료로서 30만엔에서 100만엔 이상을 내야 했다. 게다가 매상고에 상응해서 매상마진도 내야 하는 것이다. 그러한 비용을 부담하면서 출점자가 이익을 올리는 것이 어려운 것이다. 그래서 비싼 출점비용은 인터넷 쇼핑몰에 점포를 만들겠다는 의사결정을 하지 못하게 하는 원인이 될 수 있었다.

쇼핑몰을 조사한 결과를 바탕으로 기존 쇼핑몰의 결점을 극복한 독자 시스템을 라쿠텐은 8개월 걸려서 개발했다. 처음에 미국에서 쇼핑몰 소프트웨어를 사 가지고 오려고 하기도 했으나 일본인의 제품구매에 대한 감각이 미국인의 감각과는 다르므로 직접 시스템을 구축하기로 했다. 일본인은 물건을 살 때 가게 주인이나 가게에 모이는 사람들과의 커뮤니케이션을 즐기면서 쇼핑을 하는 것이다. 그러한 즐거움을 쇼핑몰에 넣기 위해서는 자기 손으로 프로그램을 개발할 수 밖에 없다고

4) “日本のバーチャル・モールはこれからが旬です,” 日経情報ストラテジー, 1998년 7월호
(<http://www.rakuten.co.jp/news/news22.html>)

미키타니는 생각했다.⁵⁾

독자 시스템을 개발했던 사람은 라쿠텐의 부사장인 혼조(本城)이다. 혼조는 원래 일본 흥업은행에 취직을 지망하는 케이오(慶應)대학교 대학원생이었다. 혼조는 취직 준비를 하다가 은행에서 해외 유학에 파견되고 나서 30세쯤에 은행을 그만두는 사람이 많다는 이야기를 들었다. 그래서 은행을 그만두고 직접 사업을 하고 있던 미키타니한테서 일본 흥업은행에 관해서 여러 가지 물어보려고 그의 사무실을 방문했다. 혼조는 일본 흥업은행에 입사하고 급성장 중인 정보산업 관련 분야에 투신하고자 하는 희망에 차 있었다고 한다. 그러나 미키타니는 혼조의 생각을 아예 부정하고 은행이 산업을 일으킬 수 있던 시대는 벌써 끝났다고 혼조에게 말했다. 혼조는 미키타니와 의논하다가 그의 생각에 동감하게 되었다. 그 날부터 혼조는 취업 활동을 그만두고 미키타니의 사무실에 나와 그의 일을 도와 주기 시작했다. 비록 혼조가 라쿠텐 시장의 독자 시스템을 개발했다고 해도 미키타니보다 약간 컴퓨터를 잘 하는 정도일 뿐이었다. 그는 프로그래밍에 대해서 문외한이었으며 프로그래밍의 책을 보면서 기초부터 공부하고 시스템을 만들어 갔다고 한다. 그 시스템에 RMS(라쿠텐 Merchant Server)라는 이름을 붙였다.

그렇게 개발된 라쿠텐 시장의 시스템, RMS는 기존 쇼핑물의 결점을 극복하려는 것이었다. 이제 기존 사이트와 라쿠텐 시장이 어떤 점이 다른지 기술해 가고자 한다.

우선 홈페이지 제작 회사가 만들던 점포의 페이지를 출점자 자신이 직접 편집할 수 있게 시스템을 만들었다. 기존 쇼핑물에서는 컴퓨터 소프트웨어에 잘 정통해 있어야 페이지를 작성할 수 있었는데 라쿠텐 시장에서는 워드 프로세서를 조작할 수 있을 정도 컴퓨터를 사용할 수 있으면 특별한 소프트웨어를 쓰지 않아도 점포 페이지를 만들 수 있는 것이다. 페이지를 제작하기 위한 프로그래밍이나 데이터 베이스 구축 등 특별한 지식이

없어도 인터넷에 접속할 수 있는 환경만 있으면 쇼핑물 상에 점포를 쉽게 개점할 수 있다. 출점하는 상품수에 달려 있지만 상품수가 10개 정도의 경우 약 10 ~ 20분만에 점포를 개점할 수 있다고 한다. 이렇듯이 라쿠텐 시장에서는 홈페이지 제작 회사에 의뢰하지 않아도 출점자 자신의 손으로 짧은 시간에 간단히 점포 페이지를 작성, 편집할 수 있는 것이다. 출점자가 직접 페이지를 만들기 때문에 출점초기비용도 크게 줄일 수 있게 된다. 사실 다음에서 언급하겠지만 라쿠텐 시장의 초기비용은 재로이다.

점포 페이지의 변경도 출점자가 자유 자재로 할 수 있다. 점포 디자인이나 상품 구성, 가격을 유연히 바꿀 수 있으며 화상도 간단히 페이지에 넣을 수 있도록 만들었다. 많은 쇼핑물의 결점이 점포주가 직접 상품구성을 바꾸지 못하는 것이었는데 라쿠텐 시장에서는 점포주가 원할 때 원하는 대로 상품을 바꾸거나 추가할 수 있다. 그뿐만 아니라 점포의 디자인 등도 자유롭게 갱신할 수 있으므로 자기 마음대로 점포 운영을 할 수 있다. 예를 들어 시간이나 요일 또는 날씨에 따라 상품을 갈아 넣는 것도 간단히 할 수 있으며 그것도 짧은 시간에 처리할 수 있다. 이렇게 독자 시스템을 구축하는 것으로 정보의 신선도가 떨어지는 것을 막을 수 있으며 시기나 유행 등에 맞는 상품을 점포주가 인터넷 이용자들에게 제공할 수 있는 것이다.

기존의 쇼핑물에 있어서는 거래에 관한 데이터 관리는 점포 측에서 데이터 베이스를 구축해서 개별로 대응해야 되었으나 라쿠텐 시장에 있어서는 그러한 데이터도 자동적으로 데이터 베이스에 보존된다. 전거래에 걸치는 데이터를 수주 베이스, 고객 베이스, 상품 베이스, 매장고 베이스 등 여러 각도에서 관리할 수 있다. 매일의 액세스수를 점포 내의 페이지마다 파악할 수도 있고 요일별, 시간대별, 상품별 등으로 액세스수를 자세히 분석할 수도 있다. 액세스한 고객에 관해서도 속성이

5) "e人物! e商店! e會社!," President, 2000년 4월호.

(http://www.rakuten.co.jp/news/2000/news200003_001m.html)

나 액세스 경로 등을 알 수 있도록 되어 있으며 이러한 여러 데이터를 활용함으로써 인터넷 상에서의 소비자 행동을 파악 및 분석할 수 있다. 그리고 점포주는 그러한 분석 결과를 마케팅에 활용할 수 있는 것이다. 또 데이터 베이스를 기반으로 해서 점포마다 mailing list도 자동적으로 작성되므로 고객들에게 각종 정보를 보내는 등 자상하게 고객 관리하는 것도 가능하다.

출점 비용은 종래의 쇼핑물과 비교할 수 없을 만큼 싸게 설정되어 있다. 기존 쇼핑물의 출점 비용이 매우 비싼 것은 벌써 언급했는데 라쿠텐 시장에서는 상품수가 50개 이하의 소규모 출점인 경우 점포주는 매달 5만엔만 라쿠텐에 지불하면 된다. 출점비용은 점포에 게재할 상품수에 따라 달라지는데 보통규모 출점일 경우 10만엔이며 대규모 출점일 경우 25만엔이다. 그리고 점포 페이지 작성을 라쿠텐에 위탁할 경우를 제외하고 처음 개점할 때 지불하는 초기비용은 부과되지 않는다. 더구나 매상고에 따라 발생할 매상마진조차 없으므로 점포주는 매달 상품수에 따라 정해지는 정액 출점요금만 라쿠텐에 지불하면 되는 것이다. 이것

은 파괴적인 가격이라고 할 수 있을 것이다. 상품수 50개 이하인 경우 매달 5만엔만 내면 되니까 출점하는 측에서는 실패를 두려워하지 않고 편하게 출점하는 것을 결정할 수 있을 것이다.

또한 인터넷을 통해서 라쿠텐 시장에 액세스하는 고객들 입장에서는 무거운 화면을 사용하고 있지 않으므로 빨리 download할 수 있으며 게다가 조작이 간단하므로 스트레스를 받지 않고 쇼핑을 즐길 수 있다.

이상의 논의를 정리하면 <표 1>과 같다.

집객력을 향상시키기 위한 일

현실의 쇼핑물과 마찬가지로 인터넷 쇼핑물에 있어서도 집객력 즉 인터넷 이용자가 얼마나 라쿠텐 시장에 액세스하게 만들지가 중요하다. 꼭 상품을 사지 않아도 많은 사람들이 쇼핑물에 액세스하도록 쇼핑물을 짜는 것이 필요하다. 그래서 인터넷 쇼핑물은 오락성을 갖추고 있어야 한다고 미키타니는 생각한다. 오락성이 없거나 떨어지면 그 사이트에 한번 더 액세스하려는 마음이 생기지 않

<표 1> 라쿠텐 시장과 종래의 쇼핑물과의 비교

	라쿠텐 시장	종래의 쇼핑물*
출점비용(월당)**	5만엔	30-100만엔 이상
출점초기비용***	0엔	50-200만엔
페이지 작성 난이도	컴퓨터 초보자라고 가능	소프트 웨어에 정통해 있는 사람이 아니면 불가능
페이지 작성 기간	출점자가 직접 간단히 작성할 수 있으므로 단시간에 완성	출점자와 페이지 제작자, 물운영자가 다르므로 시간이 걸림
상품 변경, 추가	즉시 스스로 가능	출점자가 직접 할 수 없으므로 시간이 걸림
가격 변경	즉시 스스로 가능	출점자가 직접 할 수 없으므로 시간이 걸림
화상 변경, 추가	즉시 스스로 가능	출점자가 직접 할 수 없으므로 시간이 걸림
거래 데이터 관리	자동 관리	출점자가 구매 또는 개발해야 함

출처: <http://www.rakuten.co.jp/aboutus/point.html>

* 일반적으로 라쿠텐 시장과 비교 가능한 쇼핑물을 상정.

** 소규모점포를 상정.

*** 페이지 작성을 디자이너에게 의뢰할 경우는 별도 초기비용이 필요.

미키타니는 생각했다.⁵⁾

독자 시스템을 개발했던 사람은 라쿠텐의 부사장인 혼조(本城)이다. 혼조는 원래 일본 흥업은행에의 취직을 지망하는 케이오(慶應)대학교 대학원생이었다. 혼조는 취직 준비를 하다가 은행에서 해외 유학에 파견되고 나서 30세쯤에 은행을 그만두는 사람이 많다는 이야기를 들었다. 그래서 은행을 그만두고 직접 사업을 하고 있던 미키타니한테서 일본 흥업은행에 관해서 여러 가지 물어보려고 그의 사무실을 방문했다. 혼조는 일본 흥업은행에 입사하고 급성장 중인 정보산업 관련 분야에 투신하고자 하는 희망에 차 있었다고 한다. 그러나 미키타니는 혼조의 생각을 야에 부정하고 은행이 산업을 일으킬 수 있던 시대는 벌써 끝났다고 혼조에게 말했다. 혼조는 미키타니와 의논하다가 그의 생각에 동감하게 되었다. 그 날부터 혼조는 취업 활동을 그만두고 미키타니의 사무실에 나와 그의 일을 도와 주기 시작했다. 비록 혼조가 라쿠텐 시장의 독자 시스템을 개발했다고 해도 미키타니보다 약간 컴퓨터를 잘 하는 정도일 뿐이었다. 그는 프로그래밍에 대해서 문외한이었으며 프로그래밍의 책을 보면서 기초부터 공부하고 시스템을 만들어 갔다고 한다. 그 시스템에 RMS(라쿠텐 Merchant Server)라는 이름을 붙였다.

그렇게 개발된 라쿠텐 시장의 시스템, RMS는 기존 쇼핑물의 결점을 극복하려는 것이었다. 이제 기존 사이트와 라쿠텐 시장이 어떤 점이 다른지 기술해 가고자 한다.

우선 홈페이지 제작 회사가 만들던 점포의 페이지를 출점자 자신이 직접 편집할 수 있게 시스템을 만들었다. 기존 쇼핑물에서는 컴퓨터 소프트웨어에 잘 정통해 있어야 페이지를 작성할 수 있었는데 라쿠텐 시장에서는 워드 프로세서를 조작할 수 있을 정도 컴퓨터를 사용할 수 있으면 특별한 소프트웨어를 쓰지 않아도 점포 페이지를 만들 수 있는 것이다. 페이지를 제작하기 위한 프로그래밍이나 데이터 베이스 구축 등 특별한 지식이

없어도 인터넷에 접속할 수 있는 환경만 있으면 쇼핑물 상에 점포를 쉽게 개점할 수 있다. 출품하는 상품수에 달려 있지만 상품수가 10개 정도의 경우 약 10 ~ 20분만에 점포를 개점할 수 있다고 한다. 이렇듯이 라쿠텐 시장에서는 홈페이지 제작 회사에 의뢰하지 않아도 출점자 자신의 손으로 짧은 시간에 간단히 점포 페이지를 작성, 편집할 수 있는 것이다. 출점자가 직접 페이지를 만들기 때문에 출점초기비용도 크게 줄일 수 있게 된다. 사실 다음에서 언급하겠지만 라쿠텐 시장의 초기비용은 제로이다.

점포 페이지의 변경도 출점자가 자유 자재로 할 수 있다. 점포 디자인이나 상품 구성, 가격을 유연히 바꿀 수 있으며 화상도 간단히 페이지에 넣을 수 있도록 만들었다. 많은 쇼핑물의 결점이 점포주가 직접 상품구성을 바꾸지 못하는 것이었는데 라쿠텐 시장에서는 점포주가 원할 때 원하는 대로 상품을 바꾸거나 추가할 수 있다. 그뿐만 아니라 점포의 디자인 등도 자유롭게 갱신할 수 있으므로 자기 마음대로 점포 운영을 할 수 있다. 예를 들어 시간이나 요일 또는 날씨에 따라 상품을 갈아 넣는 것도 간단히 할 수 있으며 그것도 짧은 시간에 처리할 수 있다. 이렇게 독자 시스템을 구축하는 것으로 정보의 신선도가 떨어지는 것을 막을 수 있으며 시기나 유행 등에 맞는 상품을 점포주가 인터넷 이용자들에게 제공할 수 있는 것이다.

기존의 쇼핑물에 있어서는 거래에 관한 데이터 관리는 점포 측에서 데이터 베이스를 구축해서 개별로 대응해야 되었으나 라쿠텐 시장에 있어서는 그러한 데이터도 자동적으로 데이터 베이스에 보존된다. 전거래에 걸치는 데이터를 수주 베이스, 고객 베이스, 상품 베이스, 매상고 베이스 등 여러 각도에서 관리할 수 있다. 매일의 액세스수를 점포 내의 페이지마다 파악할 수도 있고 요일별, 시간대별, 상품별 등으로 액세스수를 자세히 분석할 수도 있다. 액세스한 고객에 관해서도 속성이

5) "e人物! e商売! e會社!," President, 2000년 4월호.

(http://www.rakuten.co.jp/news/2000/news200003_001m.html)

나 액세스 경로 등을 알 수 있도록 되어 있으며 이러한 여러 데이터를 활용함으로써 인터넷 상에서의 소비자 행동을 파악 및 분석할 수 있다. 그리고 점포주는 그러한 분석 결과를 마케팅에 활용할 수 있는 것이다. 또 데이터 베이스를 기반으로 해서 점포마다 mailing list도 자동적으로 작성되므로 고객들에게 각종 정보를 보내는 등 자상하게 고객 관리하는 것도 가능하다.

출점 비용은 종래의 쇼핑몰과 비교할 수 없을 만큼 싸게 설정되어 있다. 기존 쇼핑몰의 출점 비용이 매우 비싼 것은 벌써 언급했는데 라쿠텐 시장에서는 상품수가 50개 이하의 소규모 출점인 경우 점포주는 매달 5만엔만 라쿠텐에 지불하면 된다. 출점비용은 점포에 게재할 상품수에 따라 달라지는데 보통규모 출점일 경우 10만엔이며 대규모 출점일 경우 25만엔이다. 그리고 점포 페이지 작성을 라쿠텐에 위탁할 경우를 제외하고 처음 개점할 때 지불하는 초기비용은 부과되지 않는다. 더구나 매상고에 따라 발생할 매상마진조차 없으므로 점포주는 매달 상품수에 따라 정해지는 정액 출점요금만 라쿠텐에 지불하면 되는 것이다. 이것

은 파괴적인 가격이라고 할 수 있을 것이다. 상품수 50개 이하인 경우 매달 5만엔만 내면 되니까 출점하는 측에서는 실패를 두려워하지 않고 편하게 출점하는 것을 결정할 수 있을 것이다.

또한 인터넷을 통해서 라쿠텐 시장에 액세스하는 고객들 입장에서는 무거운 화면을 사용하고 있지 않으므로 빨리 download할 수 있으며 게다가 조작이 간단하므로 스트레스를 받지 않고 쇼핑을 즐길 수 있다.

이상의 논의를 정리하면 <표 1>과 같다.

집객력을 향상시키기 위한 일

현실의 쇼핑몰과 마찬가지로 인터넷 쇼핑몰에 있어서도 집객력 즉 인터넷 이용자가 얼마나 라쿠텐 시장에 액세스하게 만들지가 중요하다. 꼭 상품을 사지 않아도 많은 사람들이 쇼핑몰에 액세스하도록 쇼핑몰을 짜는 것이 필요하다. 그래서 인터넷 쇼핑몰은 오락성을 갖추고 있어야 한다고 미키타니는 생각한다. 오락성이 없거나 떨어지면 그 사이트에 한번 더 액세스하려는 마음이 생기지 않

<표 1> 라쿠텐 시장과 종래의 쇼핑몰과의 비교

	라쿠텐 시장	종래의 쇼핑몰*
출점비용(월당)**	5만엔	30-100만엔 이상
출점초기비용***	0엔	50-200만엔
페이지 작성 난이도	컴퓨터 초보자라고 가능	소프트 웨어에 정통해 있는 사람이 아니면 불가능
페이지 작성 기간	출점자가 직접 간단히 작성할 수 있으므로 단시간에 완성	출점자와 페이지 제작자, 물운영자가 다르므로 시간이 걸림
상품 변경, 추가	즉시 스스로 가능	출점자가 직접 할 수 없으므로 시간이 걸림
가격 변경	즉시 스스로 가능	출점자가 직접 할 수 없으므로 시간이 걸림
화상 변경, 추가	즉시 스스로 가능	출점자가 직접 할 수 없으므로 시간이 걸림
거래 데이터 관리	자동 관리	출점자가 구매 또는 개발해야 함

출처: <http://www.rakuten.co.jp/aboutus/point.html>

* 일반적으로 라쿠텐 시장과 비교 가능한 쇼핑몰을 상정.

** 소규모점포를 상정.

*** 페이지 작성을 디자이너에게 의뢰할 경우는 별도 초기비용이 필요.

게 될 것이다. 라쿠텐 시장은 이벤트를 항상 개최함으로써 사이트에 오락성을 갖추게 하는 동시에 사이트 자체의 매력도를 높이려고 노력하고 있다. 그러한 이벤트에는 예를 들어 옥션이나 flea market이 있다.

라쿠텐 시장에 점포를 보유하고 있으면 누구나 옥션에 출품할 수 있다. 점포주는 옥션을 개최함으로써 고객이 점포에 액세스해 오는 것을 기다리기만 하는 것이 아니라 보다 적극적으로 고객을 모을 수 있을 것이다. 옥션에도 여러 가지 방법이 있다. 입찰 가격이 비싼 순서대로 낙찰하게 되는 일반 옥션이나 1엔부터 입찰이 가능한 "1엔 옥션", 점포가 미리 정한 "고정 가격"으로 입찰하면 선착순으로 낙찰되는 "고정 가격 옥션"이 있다.

라쿠텐 시장에는 보통 때는 물건을 사려고 방문해 오는 고객이 물건을 파는 쪽으로 바뀌는 짜임도 있다. Flea market이 그것인데 여기에는 회원 등록만 하면 아무나 출품할 수 있다. 출품자는 상품 1개당의 출품 수수료 100엔과 매상고의 5%인 매상마진만 라쿠텐에 지불하면 된다. Flea market의 낙찰율은 무려 86%라고 한다. 더구나 Flea market에 회원 등록한 사람은 매월 라쿠텐이 시행하는 공모에 응모할 수 있으며 매주마다의 출품량에 상응하는 기념선물도 받을 수도 있다. Flea market은 1999년 9월에 시작되었는데 출품수는 점점 증가되고 있어 2000년3월말에는 28,420점에 달했다.

쇼핑몰에 오락성을 갖추게 할 뿐만 아니라 라쿠텐은 고객에 대해서 직접 판매 촉진 활동도 하고 있다. 라쿠텐은 액세스해 올 사람을 늘리기 위해서 소비자에게 e-mail을 사용한 mail maga-

zine을 보내 라쿠텐 시장에 관한 정보를 제공하고 있다. Mail magazine은 라쿠텐 시장에 회원 등록만 하면 받을 수 있다. 이러한 방법들을 통해 라쿠텐은 기존 고객을 repeater화하려는 것이다. 그리고 고객에게서 질문이 왔을 경우 신속히 대응함으로써 라쿠텐 시장에 대해서 고객이 갖는 신뢰감을 높이는 동시에 브랜드 이미지 향상도 노리고 있다.

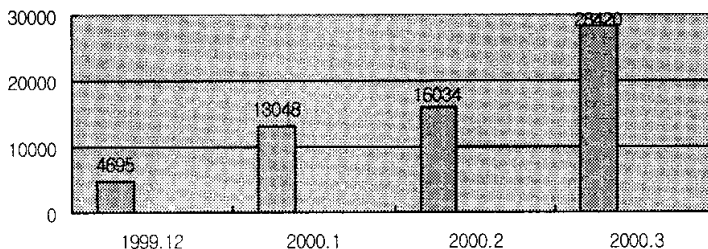
라쿠텐은 인터넷 쇼핑몰에는 인터넷 쇼핑몰에 알맞은 마케팅 방법이 있다고 생각한다. 그래서 인터넷 쇼핑몰에 액세스해 오는 사람을 늘리기 위해서 점포주에게 점포의 작성, 편집, 상품 관리방법, 수주 후의 대응방법 등을 교육하는 서비스 "라쿠텐 대학"을 제공하고 있기도 하다.

이렇듯이 라쿠텐은 옥션, flea market 등 여러 가지 행사를 마련해서 쇼핑몰의 오락성을 향상시키거나 고객에게 직접 mail magazine을 보내거나 해서 쇼핑몰의 활성도를 높이려고 하고 있다.

커뮤니케이션의 장소로서의 라쿠텐 시장

라쿠텐 시장이 1997년5월에 시작되었을 때만 해도 참가 점포수는 13개에 불과했다. 그 안에는 토큐(東急)백화점같은 대기업도 있었으나 빵집, 해산물도매상 등도 포함되어 있었다. 라쿠텐은 창립 당시 시장을 포함해도 사원이 6명밖에 없었는데 모두가 미키타니를 선두로 라쿠텐 시장에 출점해 주는 기업을 찾으려고 영업 활동에 나섰다. 하나라도 많은 가게가 출점하도록 일본 전국 여러 기업이나 가게, 식당, 단체 등을 방문하였다고 한다. 인터넷 자체에 대한 이해가 낮은 경우도 많아

(그림 3) 라쿠텐 flea market 월말 출품수 추이



출처: 四半期の事業の進捗状況

서 라쿠텐 시장의 페이지를 인쇄하고 하나씩 보며 주면서 인터넷이 무엇인지부터 설명한 일도 있었다고 한다. 한명이 한 달에 100건을 넘을 만한 방문 활동 끝에 겨우 13점포가 모였다. 그 후에도 열심히 영업 활동을 계속한 결과 1997년 말에는 점포수가 100개를 넘게 되었다. 영업 활동도 잘 했지만 다른 쇼핑몰보다 출점 비용이 훨씬 싸고 점포주가 스스로 페이지 편집을 할 수 있다는 소문이 퍼져서 점포수가 급증하게 되었다. 1997년 5월에 13개 점포로 시작된 라쿠텐 시장은 1998년 말에는 300점포, 1999년 말에는 1660점포, 2000년이 들어 2000점포를 넘어 2000년 3월말 현재 2400점포를 보유하게 되었다.

라쿠텐 시장에 있어서 이렇게 점포수도 액세스수도 증가하고 있는 이유의 하나는 라쿠텐이 쇼핑몰에서의 커뮤니케이션을 중요시하고 있는 데에 있다고 할 수 있다. 미키타니에게는 여러 신문사나 잡지사가 취재하러 오는데 기자한테서 인터뷰를 받을 때마다 그는 인터넷 쇼핑몰도 현실의 쇼핑몰과 같이 대면 판매를 하는 곳이며 라쿠텐 시장도 마찬가지로 카탈로그 판매가 아니라 소비자와 대화를 하면서 물건을 판매하는 장소라고 강조하고 있다. 미키타니 자신이 라쿠텐 시장을 쇼핑몰이 아니라 marketplace로서 생각한다는 것이다.⁶⁾ 여기에서는 가게 쪽의 사람과 물건을 사러 온 사람 사이에 대화가 이루어지고 그러한 커뮤니케이션을 통해서 가격이 형성되어 거래가 행해지는데 그것은 마치 용산 전자상가나 일본 아키하바라(秋葉原)같은 장소이다. 파는 쪽과 사는 쪽이 모이는 장소로서의 marketplace를 제공하는 것이야 말로 라쿠텐의 일이라고 생각한다.

인터넷 이용자는 통신 판매같은 일방통행형 정보전달이 아니라 쌍방향 커뮤니케이션을 적극적으로 원한다고 미키타니는 생각한다. 종전의 인터넷

쇼핑몰은 파는 사람과 사는 사람 사이에 홈페이지 제작 회사같은 제3자가 개입하는 것으로 인하여 커뮤니케이션이 분단되어 있었다. 라쿠텐은 쌍방 사이에 개입하는 제3자를 제거하고 자동화라는 개념을 도입하여 양자의 원활한 커뮤니케이션을 촉진시키려고 한 것이다. 옥션도 파는 쪽과 사는 쪽의 커뮤니케이션을 증폭시키는 도구이며 flea market은 사는 사람끼리의 커뮤니케이션을 증폭시키는 도구라고 볼 수 있을 것이다. 그 뿐만 아니라 요즘 일본의 큐슈(九州), 충고크(中國), 시코크(四國) 지방에서는 점포주끼리 자발적으로 모여서 점포 운영 노하우를 연구하거나 정보를 교환하게 되었다.⁷⁾ 점포끼리의 커뮤니케이션도 활성화하고 있는 것이다.

지금까지 라쿠텐 시장은 B to C(점포에서 소비자에게)와 C to C(소바자에서 소비자에게)를 중심으로 운영해 왔다. 통상의 점포 판매는 B to C이며 flea market은 C to C에 속하는 것이다. 이렇듯이 라쿠텐은 점포주와 소비자 또는 소비자끼리, 점포주끼리의 커뮤니케이션을 활발화시키는 책임을 내포하는 인터넷 쇼핑몰이라고 할 수 있다.

마치며

지금까지 미키타니가 이끄는 라쿠텐에 대해서 기술해 왔다. 그는 사업을 새로 시작함에 임해서 작은 자본으로 할 수 있으며 앞으로 성장이 기대될 사업을 골랐다고 한다. 그리고 무엇보다도 그는 “전쟁형”보다 “전투형” 사업을 골랐다고 한다. 전쟁형 비즈니스란 규모의 이익을 추구함이 필요하므로 큰 시장점유율을 획득하는 것을 기본전략으로 하는 사업이라고 미키타니는 정의한다. 한편 전투형 비즈니스란 국지전에서 이겨 나가면 되는 사업이라고 정의한다.⁸⁾ 라쿠텐 시장은 바로 전투

6) “楽天市場はモールじゃない 公開後は M&A 仕掛ける,” 日経ネットビジネス, 2000년 5월호.

(http://www.rakuten.co.jp/news/2000/news200004_002_m.html)

7) “小さなガリバー楽天(3),” 読売新聞, 2000년 3월 2일.

(http://www.rakuten.co.jp/news/2000/news200003_002_n.html)

8) “頑張れ, ベンチャ経営者,” NVC Monthly, 1997년 8월호.

(<http://dvl.daiwa.co.jp/Club/SPECIAL/s08.html>)

형 비즈니스라고 그는 한다. 시장점유율에 신경을 쓰지 않아도 점포의 출점비용 5만엔을 얻기 위하여 하나씩 착실히 개척해 나가면 된다고 한다. 이러한 3가지 요소 즉 소자금, 성장성, 전투형을 동시에 충족시키는 사업은 역시 인터넷 관련 사업이었다고 한다. 벤처기업이 성공할 수 있는 시장은 그러한 조건을 갖추는 시장이라고 그는 말한다.

또 2500개에도 걸치는 인터넷 쇼핑물을 사례 연구하고 종전의 쇼핑물의 결점을 극복하도록 라쿠텐 시장을 만들어 냈다. 점포주가 직접 페이지를 편집할 수 있도록 독자 시스템을 구축하고 점포와 고객 사이의 정보의 흐름을 원활화시켰다. 그리고 인터넷 쇼핑물을 커뮤니케이션의 장소로서 생각하고 옥션, flea market 등 커뮤니케이션을 활성화시키는 구조를 라쿠텐 시장에 넣었다. 그것에 의하여 라쿠텐 시장의 집객력을 향상시킬 수 있었다.

라쿠텐에 걱정이 없는 것이 아니다. Online auctioneer인 미국 eBay사는 일본어판 사이트를 마련했고 일본 시장에 참여할 전망이다. 그리고 라쿠텐의 수익 구조도 문제라고 볼 수 있다. 매상고에서 차지하는 출점료의 비율이 83.2%에 도달해 있는 것이다(1999년 결산). 출점료 이외의 수입원을 개척해야 할 것이다. 그렇지만 지금까지 미키타니는 라쿠텐을 잘 경영하고 있다고 할 수 있다. 미국의 BusinessWeek 지는 그를 일본 e-commerce왕(Japan's king of e-commerce)이라고 부르고 RED HERRING지는 그를 1999년의 톱 10 기업가(起業家)로서 골랐다.^{9), 10)} 미키타니가 이끄는 라쿠텐은 일본에서 결코 많지 않은 전자 상거래의 성공 사례라고 할 수 있다.

9) "Is This Man Building the Amazon.com of Asia?," BusinessWeek, February 7, 2000.
(http://www.businessweek.com/2000/00_06/b3667204.htm)

10) "The Counterculturalist," RED HERRING, September, 2000.

(<http://www.redherring.com/mag/issue70/t10entre/news-fea-mikitani.html>)